

# «Wir sind mitten im Umbruch»

Erstmals analysierte Guido Schilling Führungspositionen in den Kantonen. Es gibt erstaunliche Ergebnisse.



«Wir müssen Abschied nehmen vom Bild der Amtsstuben»: Headhunter Guido Schilling. Bild: PD

---

Mit Guido Schilling sprach Stephan Pruss

02.02.2016

---

## Stichworte

[Arbeit](#)

[Frauenquote](#)

---

## Der Report

Guido Schilling und sein Team untersuchten die Zusammensetzung und den Werdegang der obersten Führungskräfte des öffentlichen Sektors. Zwölf Kantone haben gemeinsam mit der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz (SKK) an dem Report mitgewirkt. Insgesamt wurden zwölf Staatsschreiber, 70 Generalsekretäre und 431 Amtsleiter befragt.

---

## Artikel zum Thema

## Herr Schilling, welches Ergebnis Ihres Reports hat Sie am meisten überrascht?

Am meisten hat mich die **Frauenquote** überrascht. 13 Prozent der befragten Kaderleute in der öffentlichen Verwaltung sind Frauen ...

## ... in der Privatwirtschaft liegt der Frauenanteil gemäss Ihres letztjährigen Reports bei nur sechs Prozent. Woher kommt der deutliche Unterschied?

Zum einen ist die öffentliche Hand überzeugt von einem nachhaltigen Frauenanteil. Zum anderen sind es zweifellos die attraktiveren Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung, mit denen sich Familie und Karriere besser vereinbaren lassen. Denn häufig können sich Mütter nicht 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche in einer Topmanagement-Position engagieren. Geregeltere Arbeitsabläufe und weniger berufliche Reisen in der Verwaltung tragen auch dazu bei. Das alles wirkt sich sehr positiv auf die Gewinnung und Entwicklung von Führungsfrauen aus.

## Sie sprechen von einer Überzeugung innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Wieso ist sie fortschrittlicher als die private Wirtschaft?

In der Privatwirtschaft besteht ein derartiger Erfolgsdruck, dass die Person als CEO angestellt wird, die den vermeintlich grössten wirtschaftlichen Erfolg bringt. Öffentlich-rechtliche Arbeitgeber nehmen häufig auf Team und Umfeld Rücksicht. Die Persönlichkeit ist entscheidender als messbare Resultate in dem gesuchten Berufsumfeld. Somit haben Frauen einen Vorteil.

## Knapp 60 Prozent der Befragten haben eine Karriere im gleichen Kanton durchlaufen. Funktioniert das Prinzip Hocharbeiten in der öffentlichen Verwaltung?

Im Gegenteil. Mich hat eher überrascht, dass über 40 Prozent der Kader eben nicht aus den eigenen Reihen kommen. Das ist sehr positiv. Ich hatte immer gedacht: Man

## Frauen machen Karriere bei Kantonen



Die Verwaltung prescht vor, Unternehmen hinken hinterher: Die Quote der Frauen an der Spitze von Kantonen ist doppelt so hoch wie in der Privatwirtschaft. [Mehr...](#)

02.02.2016

## Eine kommt, die andere geht

Mehr Frauen in Chefetagen? Das ist Wunschdenken. Wie aktuelle Zahlen zeigen, stehen oft der Zahl von Neueintritten ebenso viele Abgänge gegenüber. [Mehr...](#)

05.03.2015

## «Früher galt die Schweiz als safe haven»

Immer weniger Ausländer arbeiten in den Schweizer Chefetagen – und was ist mit dem Frauenanteil? Headhunter Guido Schilling sagt, was sich in den letzten Jahren getan hat. [Mehr...](#)

Interview: Franziska Kohler 05.03.2015

beginnt als Steuersekretär in einem Kanton und wird irgendwann im gleichen Kanton oberster Steuerchef. Dem ist aber nicht so. Kantone holen sich in einem guten Mass Führungskräfte aus der Privatwirtschaft.

### **Wir erleben also eine Durchmischung. Leute aus der Privatwirtschaft wechseln in die Verwaltung ...**

... aber auch umgekehrt. Ich bin überzeugt, dass es in Zukunft eine noch höhere Durchlässigkeit geben wird.

### **Wieso ist das so?**

Das regulatorische Umfeld in der Privatwirtschaft wird zunehmen. Somit brauchen die Unternehmen Know-how von Fachleuten aus diesem Bereich.

### **Aber die Welten gelten als grundverschieden. Der öffentlichen Verwaltung haftet nach wie vor das Image an, schwerfälliger und weniger dynamisch zu sein als die Privatwirtschaft. Vorurteil oder Realität?**

Wir müssen Abschied nehmen vom Bild der Amtsstuben. Diese gibt es nur noch ganz selten. Das mag früher mal so gewesen sein. Aber heute treffe ich ausgezeichnete Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung an. Die öffentliche Hand lässt sich auch von Modellen der Privatwirtschaft inspirieren.

### **Haben wir den Umbruch schon erlebt von Amtsstuben zu dynamischen Behörden?**

Wir sind mitten im Umbruch.

### **Hingegen keinen Umbruch gibt es bei den Nationalitäten der Kader der Kantone. 99 Prozent der untersuchten Personen haben einen Schweizer Pass. Eine Voraussetzung?**

---

## **Die Redaktion auf Twitter**

Stets informiert und aktuell. Folgen Sie uns auf dem Kurznachrichtendienst.

@tagesanzeiger folgen

Wenn man in den Kantonen Kaderaufgaben für die Schweiz erfüllt, ist es Voraussetzung, mit den Strukturen und Systemen vertraut zu sein. Man wird auch künftig nicht international nach Führungskräften für die öffentliche Hand suchen. Doch es wird auch bei den Nationalitäten eine höhere Durchmischung geben, weil Ausländer, die schon lange in der Schweiz leben und unser System kennen, aus der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung wechseln.

**Es geht also um Erfahrungen und Vertrautheit mit dem politischen System. Nicht um Patriotismus.**

Absolut.

**Deutsch dominiert als Sprache in der Verwaltung. Sehr viele untersuchte Kader sprechen mindestens zwei Landessprachen. Das überrascht nicht. Aber die Deutschsprachigen können besser Englisch als Französisch. Wird Englisch Französisch ablösen?**

Es ist bedauerlich, dass die französische Sprache weniger gefördert wird. Denn sie würde zum besseren kulturellen Verständnis zwischen Personen unterschiedlicher Landesteile beitragen. Doch diese Entwicklung ist global und schwierig aufzuhalten. Denn bereits Studenten halten sich für Auslandssemester eher in angelsächsischen als in frankophonen Gegenden auf. Doch Französisch sollte gefördert werden, nicht nur, um an die Spitze einer öffentlichen Verwaltung zu kommen.

(Tages-Anzeiger)

(Erstellt: 02.02.2016, 15:59 Uhr)